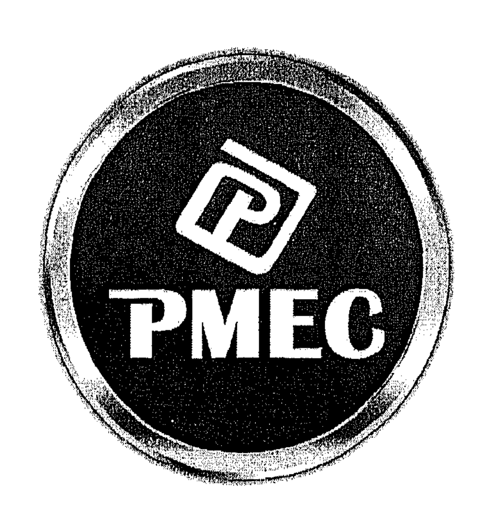


KNOWLEDGE Skills Attitude

المناهج التدريبية

الدليل المتكامل لإدارة المنظمات المدنية

إدارة التحالفات في المنظمة المدنية



إدارة التحالفات في المنظمة المدنية

الطبعة الثانية

٢٠٠٩

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-337-313-4

رقم الإيـــداع: 2008/4633

المحتويات

إدارة التحالفات

خلال انعقاد أولى اجتماعات التحالف عليك أن تعلن الغرض الرئيسي من تكوينه، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، بجانب الدور الذي يود كل عضو القيام به في سبيل تحقيق هدف الدعوة، بالإضافة إلى توضيح مزايا الانضمام للتحالف . ويجب أن يتضمن جدول أعمال التحالف إتاحة وقت كاف لكل مجموعة لتقديم أعضائها وإجراء الحوار والمناقشات حول ما يتبناه التحالف من موضوعات وقضايا وما يتعبه من سياسات وإستراتيجيات لتحقيق ما ينشده من أهداف، وبذلك تتاح الفرصة للمشاركين لإعلان موافقتهم أو رفضهم الانضمام للتحالف . وبمجرد تكوين التحالف يبدأ في مزاولة أنشطته الخاصة بقضية الدعوة

وفيما يلي بعضا من الأساليب التي إذا ما طبقت بطريقة صحيحة فإنها يمكن أن تضمن تحقيق ما تنشده من أهداف :

- كن على اتصال دائم بالأعضاء البارزين في التحالف لتعرض عليهم ما يتم إنجازه من أعمال وما يتخذ من قرارات في مجال قضية الدعوة أولا بأول إذ أنه غالبا ما توافق الهيئات على الانضمام إلى التحالف حتى تكون على دراية بما يتم من إنجازات أو ما يتخذ من قرارات خاصة بالقضايا موضع اهتمامها . لذا فإن الاطلاع على كل ما هو جديدا أولا بأول يعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أي حملة للدعوة تستهدف تحقيق هدف معين .

☆ اعمل على التعرف على جميع أعضاء التحالف بصورة جيدة للوقوف على ما لديهم من أراء وأفكار تتعلق بتنفيذ خطة وبرنامج عمل الدعوة وخاصة الآراء المعارضة منها .

☆ حاول الحصول على موافقة أعضاء التحالف حول أي قضية أو أمر تناقشه، شريطه أن يكون له صلة وثيقة بالأهداف طويلة أو قصيرة الأجل لقضية الدعوة مع تجنب مناقشة أي من الأهداف التي يصعب تحقيقها . بل يجب اختيار الأهداف التي يمكن للتحالف تحقيقها بسهولة وفي وقت مناسب . جدير بالذكر أن إمكانية تحقيق الهدف المنشود في فترة قصيرة من شأنه أن يمنح الثقة لأعضاء التحالف ويشجع المزيد من الأفراد والهيئات على الانضمام إليه للمساهمة في تحقيق ما ينشده من أهداف .

☆ احرص دائما على أن تشرك الشخصيات البارزة بالتحالف في اتخاذ القرارات الهامة، وفي حالة تخلف أحدهم عن حضور أحد الاجتماعات الخاصة باتخاذ أي من القرارات المحورية، فإن عليك العمل على عقده مرة أخرى إذ أن عدم مشاركتهم في اتخاذ أي من تلك القرارات قد يؤدي إلى انسحابهم من التحالف .

☆ حاول دائما ألا تستغرق الاجتماعات وقتا طويلا على أن تعقد بصورة منتظمة . فالاجتماعات المطولة لا تشجع الأعضاء عادة على حضورها، كما أن الاجتماعات التي يتم انعقادها على فترات متقاربة قد تصيبهم بالملل . واحرص دائما على أن تضع جدولا زمنيا وجدول أعمال واضح لكل من هذه الاجتماعات . وبالإضافة إلى ذلك، اعمل دائما على فتح أبواب المناقشة لإتاحة الفرصة أمام الجميع لعرض ما لديهم من أفكار أو مقترحات جديدة مع إعداد سجل خاص لتسجيل حضور الأعضاء .

تكوين التحالفات

التحالف هو مجموعة من الهيئات والمنظمات التي تعمل سويا بشكل منظم لتحقيق هدف مشترك . يعد تكوين التحالفات بديلا أخر يمكن الاعتماد عليه لتحقيق هدف الدعوة . إلا أن تشكيل التحالف يستغرق وقتا أطول وجهدا أكبر مما يتطلبه تكوين الشبكات إلا أن التحالفات تعد أكثر تأثيرا وإيجابية في تحقيق أهداف الدعوة . جدير بالذكر أن تكوين التحالفات لا يجب أن يحل محل تكوين الشبكات لأن دورها يعد متمما ومكملا لدور الشبكات ، ولكن قبل البدء في تكوين هذه التحالفات عليك أولا الوقوف على مزاياها وعيوبها أو بعبارة أخرى النواحي السلبية والإيجابية لتكوينها .

النواحي الإيجابية

١ - توسيع نطاق قاعدة الدعم المتاحة لأهداف الدعوة، حيث يمكن من خلال العمل الجماعي المشترك تحقيق ما لا تستطيع هيئة واحدة تحقيقه منفردة .

٢ - توفر الأمان لجهود الدعوة وحماية أعضاء التحالف الذين لا يستطيعون العمل بمفردهم .

٣ - يزيد من حجم الموارد المتاحة لتحقيق هدف الدعوة عن طريق تجميعها معا في إطار واحد، وتوزيع مسئوليات العمل والرقابة على مختلف أطراف التحالف .

٤ - يزيد من حجم التمويل والموارد المتاحة للقيام بحملة الدعوة .

٥ - يعزز مصداقية وتأثير جهود الدعوة بصفة عامة وجهود ومصداقية كل عضو من أعضاء التحالف بصفة خاصة .

٦ - يساعد في خلق كوادر قيادية جديدة للعمل في مجال الدعوة .

٧ - يساعد الشبكات والروابط فيما تبذله من جهد في سبيل تحقيق أهدافها .

٨ - يوسع نطاق ما تقوم به من أعمال وأنشطة .

النواحي السلبية

١ - يمكن أن يشتت اهتمامك بعيدا عن العمل الأساسي الذي تقوم به، إذ أنه قد يستهلك الكثير من وقت المنظمة .

٢ - قد يتطلب الاشتراك في أحد التحالفات التنازل عن موقفك تجاه القضايا المطروحة أو أسلوب التعامل معها .

٣ - قد يتطلب الاشتراك في أحد التحالفات الانضواء تحت مظلة إحدى الهيئات أو المنظمات الأكبر والأكثر تأثيرا إذ أن من أهم الجوانب السلبية في التحالفات هو عدم توزيع السلطة بصورة عادلة بين أعضائها، حيث يكون للهيئات الأكثر مالا ومكانة سلطة أكبر في صنع القرارات داخل التحالف .

٤ - لا يحصل أعضاء التحالف عادة على ما يستحقونه من تقدير نظير جهودهم في سبيل تحقيق أهداف الدعوة، إذ غالبا ما يعزي الفضل إلى التحالف ككل وليس إلى كل عضو فيه. غير أن التحالفات التي تنشأ على أساس صحيح عادة ما تعمل على إبراز الجهود الفردية لأعضائها .

٥ - إذا ما انفرط عقد التحالف لسبب ما، فإن ذلك قد يؤثر سلبا على مصداقية كل عضو من أعضائه .

ما هي رسالة الشبكة

الرسالة هي بيان مكتوب يحدد هوية الشبكة وما يميزها عن غيرها من الشبكات، كما تحدد الغرض من وجود الشبكة وتضع الملامح الرئيسية أنشطتها الرئيسية .

الهدف من بيان رسالة الشبكة

☆ تعريف فلسفة الشبكة والغرض من إنشائها .

☆ ضم وتحفيز الأعضاء على الانضمام في الشبكة أو التفاعل معها .

☆ توجيه الأنشطة المحددة لتحقيق أهداف ورسالة الشبكة .

يجب أن يجيب بيان الرسالة على الآتي :

☆ ما هو الغرض من إنشاء الشبكة ؟ من نكون ؟

☆ ما هي الفئة التي تستخدمها الشبكة ؟ وما هي احتياجاتهم الأساسية ؟

☆ كيف سيتم تأدية هذا الغرض ؟ ما الذي يجعلنا متميزين في تأدية الغرض ؟

من الذي سيكتب رسالة الشبكة ؟

المشاركة في هذا الإجراء بواسطة جميع أعضاء الشبكة بقيادة الجمعية الوسيطة أمر مرغوب فيه . إن كان هذا غير خاضع للتطبيق بسبب البعد الجغرافي، أو عدم تناسب الوقت، أو العدد الكبير للأعضاء، فعلى الأقل يجب أن يراجع الجميع بيان الرسالة بعد صياغته والموافقة عليه .

متى سيتم كتابة رسالة الشبكة ؟

من الأهمية أن يتحدد ميعاد للانتهاء من كتابة البيان إذ أن ذلك سيجعل الأشخاص المكلفين بالعمل ملتزمين بالانتهاء في حدود الوقت المتاح . هذا بالإضافة أن تحديد الوقت سيقلل من إطالة الجدل والمناقشات المتفرعة .

ما هو شكل الرسالة النهائي ؟

من المتوقع أن يكون بيان الرسالة :

- ☆ واضح ومختصر
- ☆ محفز أو ملهم
- ☆ دائم الظهور في النشرات الدورية والكتيبات والتقارير ..
- ☆ هل هناك أية خطوات إضافية للتعريف بهوية الشبكة بعد صياغة البيان ؟
- ☆ تحديد شعار خاص للشبكة يساعد على جذب أعضاء ومؤيدين جدد .
- ☆ تحديد اسم للشبكة يضفي عليها طابع الخصوصية والتخصص في الخدمة / القضية المقترحة .

تنظيم وإدارة الشبكة

- ☆ جدولة وعقد الاجتماعات الخاصة بالشبكة .
- ☆ استقطاب أعضاء جدد وتسويق الشبكة اجتماعيا .
- ☆ الاتصال بين الأعضاء وتداول المعلومات .
- ☆ التنسيق وتوزيع الأدوار .

- ☆ مسئوليات التسجيل وحفظ السجلات .
- ☆ عملية التخطيط الاستراتيجي .
- ☆ تدبير التمويل للشبكة وتنمية مواردها .
- ☆ المحاسبة والمسئوليات المالية .
- ☆ متابعة الأنشطة التي تقوم بها الشبكة لتحقيق أهدافها .
- ☆ مراجعة قائمة حصر المهارات وبتصميم قاعدة بيانات .



التشبيك

منذ بداية عقد التسعينيات - على وجه الخصوص - تحقق الذيوع والانتشار لمفهوم الشبكة Network والتشبيك Networking ،ودخل ضمن قائمة طويلة من المصطلحات الجديدة التي تعبر عن اتجاهات تطور المنظمات المدنية في مختلف دول العالم، ومن ثم فهو يعكس ممارسات واقعية من جانب، واحتياجات جديدة من جانب آخر . وبرز إلى جانب مفهوم " الشبكة " و " التشبيك " مصطلحات أخرى ومفاهيم أخرى، اخترقت القواميس العالمية، من ذلك بناء القدراتCapacity Building ، والشفافية Transparencyوالمحاسبية Accountability وغير ذلك من مصطلحات ومفاهيم ارتبطت بتفعيل دور المنظمات المدنية في المجال التنموي .

وبصفة مبدئية، وقبل الدخول في تفاصيل المفهوم، فإن الشبكة والتشبيك يعكسان مجموعة من العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات المدنية لتحقيق التضامن والتساند فيما بينها، فيما يؤدي إلى بناء قدراتها وتفعيل دورها . هذا وعلى الرغم من امتداد المفهوم، وما يعكسه من ممارسة إلى النصف الثاني من السبعينيات - كما سنرى فيما بعد - إلا أنه من المهم أن نشير إلى مجموعة من المتغيرات أحاطت بذيوع وانتشار الشبكات في العقد الأخير من القرن العشرين .

لعل أول هذه المتغيرات يرتبط بالرؤية التنموية لدور المنظمات المدنية، وذلك في إطار مراجعة وتقييم خبرات التنمية في الدول النامية، في الستينيات والسبعينيات على وجه الخصوص . فقد اعتمدت التنمية في الغالبية العظمى من خبراتها على الحكومات وعلى اتجاه من أعلى إلى أسفل، دون مشاركة القاعدة العريضة من المواطنين في المجتمع، ومن ثم فقد كان غياب المشاركة وسلبيات التخطيط من أعلى إلى

أسفل، من أهم العوامل التي جعلت المردود متواضعا إلى حد كبير . لقد دفع ذلك بالمؤسسات العالمية والخطاب العالمي (المتمثل في وثائق ومؤتمرات الأمم المتحدة) وبالحكومات، إلى توجيه جانب من الاهتمام الرئيسي نحو المشاركة . وبدت المنظمات المدنية - في هذا السياق - آليات مهمة لتعبئة الجهود الشعبية للمشاركة، وممارسة خبرات خلاقة ومبتكرة على المستوى القاعدي للإسهام في التنمية، ومكافحة الفقر، وتحقيق جانب من العدالة الاجتماعية . وفي هذا السياق - ومنذ النصف الثاني من السبعينيات - برزت سلسلة من تجمعات المنظمات المدنية في بعض مناطق العالم النامي، أطلقت على نفسها اسم الشبكة Network ، وأخذت على عاتقها القيام بمبادرات تعكس رؤي وممارسات جديدة في العمل التنموي . من أوائل هذه الجهود ما قام به المجلس الدولي لتعليم الكبار (ICAE) عام ١٩٧٦، لتأسيس شبكات في مختلف أقاليم العالم تضم منظمات مدنية وخبراء وجماعات معنيين بمكافحة الأمية، وكان الهدف تشجيع التفاعل والتلاقي والاتصال بين مختلف الخبرات في العالم، لتعزيز وتمكين المجتمع المدني من المشاركة في حملات مكافحة الأمية . ثم برزت مبادرة عالمية أخرى للممارسين في مجال الصحة والنشطاء والجماعات والأمهات لتشجيع الرضاعة الطبيعية، وظهرت "شبكة العمل الصحي الآسيوي في آسيا" في بداية الثمانينيات للعمل على المستوى القاعدي الشعبي في مجال الرعاية الصحية الأولية، ثم شبكات أخرى في إفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية للاهتمام بقضايا التنمية المستدامة . هذا والجدير بالذكر أن مؤسسات التمويل العالمية، ومنذ بداية الثمانينيات، اتجهت نحو دعم وتمويل هذه الشبكات العالمية والإقليمية والقطرية، اقتناعا منها بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به، وكذلك لاعتبارات تتعلق بإمكانات رصد ومتابعة عمليات التمويل بشكل مركزي .

أما المتغير الثاني الذي أسهم في ذيوع وانتشار مفهوم وممارسة الشبكات، فقد تمثل في بناء القدرات Capacity Building والذي ارتبط بالمنظمات المدنية وجاء أيضا في إطار تفعيل الدور التنموي النشط لهذه المنظمات . ويشير المفهوم إلى عملية مترابطة متداخلة من الجهود التي تتوجه نحو الأفراد ونحو المنظمات وتعطي ما يلي :

- ☆ قدرات إدارة المشروعات والبرامج (التخطيط والتنفيذ، والرقابة) .
- ☆ قدرات تنمية الموارد الإنسانية سواء فيما يتعلق ببناء الفريق وتوزيع الأدوار، أو تعبئة الموارد الإنسانية .
- ☆ قدرات النظام، ويضم صنع السياسات والقرارات والإدارة .
- ☆ القدرات المعلوماتية وتشمل قاعدة البيانات والبحوث والتوثيق .
- ☆ قدرات بناء العلاقات مع المنظمات المحلية والقومية والدولية وبناء التحالفات والشراكة .
- ☆ القدرات الاستراتيجية للرؤية والتخطيط بعيدي المدى، وللمراجعة والاستجابة للمتغيرات .

إذن بناء القدرات كما هو واضح عملية تراكمية متجددة مستمرة، إحدى آلياتها التدريب ولكنه ليس الآلية الوحيدة أو الأهم، وتحتاج هذه العملية إلى " تدخلات مستمرة "، قد لا تتوافر بالكفاءة والفاعلية اللازمة إلا في إطار الشبكات . ومن ثم فإن بناء القدرات هو متغير آخر دفع بالشبكات إلى دائرة الاهتمام .

المتغير الثالث الذي يرتبط بما سبق هو بحث المنظمات المدنية عن التأثير في السياسات العامة، وهو عملية بحث عن آليات للمشاركة في صنع القرار والقيام بدور الدفاع أو المناصرة Advocacy في قضايا اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية . عملية التأثير هذه لا تتحقق إلا من خلال اقتراب جماعي وتضامن جماعي يجد أفضل

أطره في الشبكات . ولعل متابعة دور المنظمات المدنية في المؤتمرات العالمية للأمم المتحدة (خاصة البيئة، والسكان، والتنمية الاجتماعية، والمرأة) تكشف عن فعالية الدور الذي لعبته المنظمات المنخرطة في شبكات عالمية، والتي استطاعت التأثير في صياغة توجهات الوثائق العالمية لهذه المؤتمرات . وفي المقابل فإن المشاركة العربية للمنظمات المدنية أخفقت في تحقيق هذا التأثير، لغياب الاندماج في الأطر العالمية وغياب الأطر الإقليمية العربية للشبكات .

ولا شك أن التطور التكنولوجي المتسارع والذي لحق بوسائل الاتصال قد أثر هو الآخر على عملية التشبيك Networking وتأسيس الشبكات، إذ أنه قد سمح بتبادل المعلومات وتدفق المعرفة واقتسام الخبرات بحيث أصبحت الحواجز الجغرافية والحدود بالمعنى التقليدي لا تأثير لها على بناء العلاقات والانخراط في الشبكات . هذا وإذا كانت السياسات الرسمية لحكومات بعض دول العالم تتجه نحو الاندماج في وحدات أو مجموعات اقتصادية وسياسية أكبر (الاتحاد الأوروبي على سبيل المثال)، وإذا كانت السياسات الاقتصادية للدول الكبرى قد اتجهت نحو الاندماج و " دولنة الرأسمالية "، فإن المنظمات المدنية هي الأخرى قد اتجهت نفس هذا المنحى لتندمج - دون أن تفقد استقلاليتها - في الشبكات .

إن العولمة التي تسرع بخطوات كبيرة نحو فتح القرن الحادي والعشرين لكي يشهد تطورات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية مذهلة، سوف تدعم بشكل أكبر اتجاه المنظمات المدنية نحو الشبكات . . فهناك مخاوف كبرى من اتساع الفقر وتعميق الفجوات الاجتماعية وتهديد العدالة الاجتماعية، وهناك مخاوف كبرى من تأثير مصالح بعض الدول الكبرى على سياسات العالم وعلى توجهات التنمية، ومن ثم فإن شبكات المنظمات المدنية تبدو ضرورة لتوفير إمكانات التأثير والتعبير عن الرأي والدفاع عن القضايا والفئات المهمشة .

الشبكات والتحالفات

عادة ما يعمل الدعاة على تكوين مجموعات عمل مشتركة (شبكات / تحالفات / روابط) عن الأفراد أو الهيئات والمؤسسات، وذلك حتى يتسنى لهم تحقيق ما ينشدونه من تغيير في السياسات والبرامج . ومما لا شك فيه أن المجموعات المشتركة تستطيع تحقيق ما لا يمكن لفرد واحد أن يحققه بمفرده .

إلا أن تكوين تلك المجموعات أو التحالفات والحفاظ عليها يتطلب عادة الكثير من الوقت والجهد، حيث انها تعتمد في المقام الأول على إقامة علاقات قوية قائمة على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف المشاركة فيها . وينظر الكثير من الدعاة إلى هذا الجانب من العمل باعتباره أكثر مراحل الدعوة صعوبة في التنفيذ، ومن الناحية الأخرى تعد أكثرها تأثيرا في إمكانية تحقيق أهداف الدعوة .

نتعرف من خلال هذا العرض على :

١ - كيفية تكوين الشبكات والتحالفات .

٢ - مزايا وعيوب التحالفات .

٣ - عرض لبعض أشكال المشاركة الفعالة في التحالفات .

كيفية تكوين الشبكات والتحالفات:

لدينا جميعا شبكات مختلفة من الأصدقاء والمعارف والأقارب والزملاء ممن نطلب منهم من آن لآخر مساعدتنا في عمل معين نقوم به . كذلك التحالفات في

الدعوة، غير أنها تختلف في أنها تتشكل بغرض العمل على تحقيق الهدف المحدد للدعوة . ومن هنا كانت أهمية تكوين تلك التحالفات سواء داخل أو خارج الهيئة أو الجهة القائمة على تنفيذ حملة الدعوة . ونظر لأن هذه التحالفات تتسم بأنها غير رسمية ومرنة فإنه من السهل تكوينها والحفاظ عليها .

ما هي الشبكة / التحالف ؟

هي مجموعة من الأفراد أو الهيئات والمنظمات لديهم الاستعداد للوقوف جنبا إلى جنب ومساعدة بعضهم البعض لتحقيق هدف معين .

تدريبات مشتركة :

ما هي الفائدة التي يمكن أن تعود عليك من انضمامك لشبكة / تحالف ما ؟ وكيف يمكن أن تسهم هذه الشبكة في تحقيق الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال جهود الدعوة ؟

علينا أن نضع في اعتبارنا دائما أنه لا توجد قاعدة أو لائحة معينة تحكم تكوين هذه الشبكات، وذلك لأنها تعتمد في المقام الأول على شخصية الداعي نفسه وحجم العلاقة القائمة بينه وبين الأطراف المختلفة في الشبكة .

إلا أننا سنعرض فيما يلي لأهم الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها عند تكوين هذه الشبكات .

الخطوة الأولى :اختيار أعضاء الشبكة (أفراد وهيئات) :

يجب أولا التعرف على الهيئات أو الأطراف الرئيسية التي تعمل لتحقيق نفس الهدف الذي تسعى لتحقيقه في مجال الدعوة والعمل على ضمها للشبكة . كما

يجب عليك كذلك ضم بعض من الشخصيات التي يمكن لها التأثير على أصحاب القرار، وأخيرا عليك أن تظل يقظا لضم أي أعضاء آخرين يمكن أن يساهموا في تحقيق هدف الدعوة .

الخطوة الثانية : مقابلة الأعضاء المختارين للشبكة :

من أهم الخطوات التي يجب إتباعها عند تكوين الشبكات هو إقامة علاقات قوية مع الأطراف المختارة للشبكة على أساس من الثقة المتبادلة . وفيما يلي بعض الأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق ذلك :

- ✯ التعاون في المشروعات ذات المصلحة المشتركة .
- ✯ المساعدة على توجيه الأنظار نحو أعمالهم .
- ✯ مساعدتهم في مشروعاتهم الخاصة .
- ✯ تبادل المعلومات معهم .
- ✯ حضور اجتماعات ودعوتهم لحضور اجتماعاتك .

الخطوة الثالثة : إقناع أعضاء الشبكة بأهمية قضية الدعوة التي تتبناها :

بعد تحديد الأطراف المعنية لتكوين الشبكة / التحالف، تأتي مرحلة المناقشات والحوارات والاتفاق حول رسالة مشتركة ومبادئ عامة للشبكة تجاه قضية الدعوة . كما يجب تحديد الأهداف البعيدة والقصيرة المدى والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف .وعليك في هذه المرحلة إتاحة الفرصة أمامهم لعرض ما لديهم من أفكار ومقترحات حتى يشعروا بمشاركتهم الفعلية في إعداد الخطط اللازمة لتحقيق أهداف الدعوة . إن هذه المشاركة من شأنها أن تجعلهم أكثر استعدادا لمد يد المساعدة والتعاون معك لتحقيق هذه الأهداف .

الخطوة الرابعة : توزيع الأدوار والمسئوليات :

يجب دراسة قدرات وإمكانيات كل عضو من أعضاء الشبكة، ونقاط القوة والضعف لديهم وبناء عليه يتم توزيع الأدوار والمسئوليات، كما يجب الاتفاق على الجوانب المالية وحجم مشاركة كل عضو إذ أن عدم وضوح هذه الأمور منذ البداية قد يؤثر على فاعلية الشبكة .

الخطوة الخامسة : وضع هيكل ونظام عمل الشبكة :

انتخاب قيادات الشبكة والاتفاق على عملية صنع القرار بحيث تضمن المشاركة الفعالة لكل الأعضاء . كما يجب تخصيص جهاز إداري يتولى التنسيق بين الأعضاء .

الخطوة السادسة : كيفية توظيف الشبكة لخدمة القضية ؟

بعد الانتهاء من تكوين الشبكة، عليك أن تطلب منهم القيام بعمل معين في سبيل تحقيق هدف الدعوة، على أن تبدأ بعمل محدود . مثال ذلك أن تطلب منهم عرض الأفكار والمقترحات الخاصة بموضوع وهدف الدعوة أمام أعضاء الجمعية وفريق العاملين مع بيان مزاياه الرئيسية . وعليك بعد ذلك العمل على ترسيخ العلاقات بينكم خلال هذه المرحلة حتى يتسنى لك أن تطلب منهم القيام بأعمال أكثر أهمية

مثال ذلك أن تطلب منهم تحديد موعد لمقابلة مجلس الإدارة . وتذكر دائما أن ذلك يعتمد في المقام الأول على حجم الثقة المتبادلة بينك وبين هؤلاء الأشخاص . وكما يؤدون لك ما تطلبه من أعمال في سبيل تحقيق هدف الدعوة فإن كذلك توفير ما يلزمهم لتنفيذ ما تطلبه بسهولة ويسر، وأعمل على أن يكون ما تقدمه لهم من خدمات يساوي في قيمته ما يقدمونه لك من أعمال .

أنواع التحالفات

من حيث المدة

١ -دائمة

الشبكات الدائمة تتكون من منظمات رسمية ولديها فريق من العاملين الدائمين ومجلس للإدارة . ويتم اتخاذ القرارات في هذا النوع من الشبكات من خلال أسلوب منظم ومقنن . وقد يدفع أعضاء الشبكة رسما سنويا للاشتراك في الجمعية. غالبا ما تبدأ معظم الشبكات والتحالفات بصورة مؤقتة ومن جماعات غير رسمية ومع مرور الوقت ينضج هذا التحالف ويتحول إلى كيان رسمي ودائم مثل الاتحادات والنقابات العمالية والغرف التجارية، وما إلى ذلك .

٢ـ مؤقتة

هي تلك الشبكة أو التحالف الذي يتشكل لأداء غرض محدد أو تحقيق هدف معين، وعندما يتحقق هذا الهدف تتفكك الشبكة . وقد تستمر الشبكة في الوجود إذا ما قرر أعضائها تبني قضية أو هدف جديد .

من حيث التنظيم

١ ـ رسمية

تتم العضوية في الشبكات والتحالفات الرسمية بشكل رسمي، وتدفع المنظمات الأعضاء رسوم اشتراك سنوية، ويعترف بهم كأعضاء في الشبكة من خلال طبع أسمائهم على المطبوعات التي تنشرها الشبكة وعلى خطاباتها الرسمية .

٢ - غير رسمية

لا توجد عضوية رسمية في مثل هذه الشبكات ومن ثم، فإن الأعضاء يتغيرون طول الوقت وبالتالي قد تتعرض القضايا التي تتبناها الشبكة والأساليب التي تتبعها للتغير من حين لآخر.

من حيث النطاق الجغرافي

١ ـ نطاق محدود :

قد تتشكل الشبكة من أعضاء يمثلون منطقة جغرافية محددة (مدينة، محافظة أو إقليم محلي).

٢ـ نطاق غير محدود :

قد يتسع نطاق عضوية الشبكة ليشمل كل المنظمات المعنية بالقضية محور اهتمام الشبكة على المستوى القومي أو الإقليمي أو العالمي.

من حيث الغرض أو القضية

١ـ الشبكات متعددة القضايا :

وهي تلك الشبكات التي تتبنى عدد من الأهداف أو القضايا، إلا أنها ـ لأغراض تنظيمية ـ قد تختار العمل في قضية واحدة من هذه القضايا حتى تحقق أهدافها ثم تنتقل إلى قضية أخرى وهكذا.

٢ ـ الشبكات التي تتناول قضية واحدة :

قد يحدث في بعض الأحيان أن ينشأ تحالف بين منظمات متنافسة أو متعارضة الأهداف، إلا أنها قد تتفق معا على العمل سويا في قضية معينة أو لتحقيق هدف محدد.

التحديات التي تواجه بناء وتفعيل الشبكات

١ - عدم تطوير القوانين التي تتعلق بمؤسسات المجتمع المدني للتعامل القانوني والإجرائي مع الشبكات من حيث تسجيلها وتحديد هياكلها وأدوارها والعضوية فيها .

٢ - الحاجة إلى تدفق المعلومات سواء بين أعضاء الشبكة أو المعلومات التي تخص الشبكة والإسهام بدور مجتمعي لتسويقها وللتوعية والتثقيف بأنشطتها .

٣ - قدرة الشبكات على تطوير رؤية واضحة لدورها المجتمعي تمتد إلى مفاهيم وإشكاليات التنمية، فالمفترض أن ينصب اهتمام الشبكة على قضايا عامة تخص القطاع وأن يكون دورها تحفيزيا نحو تعبئة المنظمات للتصدي لتلك القضايا العامة .

٤ - الثقافة المدنية السائدة ومدى تقبلها للحوار والاختلاف والمفاوضة بين الأطراف المختلفة . ولا يخفى علينا أن ذلك يمثل تحديا للجمعيات في أن تتوصل إلى آليات لإدارة ذلك الحوار والوصول بالاختلافات إلى نقاط التقاء عملية يلتزم بتنفيذها جميع الأطراف في الشبكة .

٥ - عدم إدارة الشبكة بشكل ديمقراطي يمكن أن يؤدي إلى انهيارها .

٦ - عدم توفر مصادر تمويل تساعد الشبكة على الاستمرارية في حالة رغبتها في ذلك .

متطلبات فاعلية الشبكات

إن استمرار الشبكة مرهون بجدواها وفاعليتها، وذلك باعتبار أنها إطار اختياري تنضم إليه المنظمات المدنية لتحقيق الاتصال والتواصل وتعبئة الطاقات وبناء القدرات . ومن ثم فإن هناك مجموعة متداخلة مترابطة من العوامل، التي تمثل متطلبات الفاعلية والتفعيل .

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

١ - توافر رؤية واضحة Vision لدور الشبكة والأهداف المحددة التي تسعى إليها، مع تصور واضح للأولويات، فالعمل في دائرة واسعة من الأهداف - ودون أولويات - يشتت عمل الشبكة ويقلل من فاعليتها، بينما التركيز من شأنه تحقيق فاعلية واضحة .

٢ - إن الرؤية الواضحة لا تقتصر فقط على أهداف الشبكة، وإنما تمتد لقضايا المجتمع، بمعنى أنه من المهم أن تأخذ الشبكة في اعتبارها القضايا المجتمعية التي ترتبط بدور المنظمات المدنية، من ذلك التخفيف من الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية، وغير ذلك من قضايا مهمة حالية ومستقبلية .

وهنا فإن الرؤية النقدية أو الموقف النقدي مهم، وفي غيابه يصعب تصور النموذج الأساسي الذي تسعى الشبكة إلى تعبئة أعضائها للتحرك نحوه . وأخيرا وفي نفس السياق، فإن الرؤية الواضحة تشتمل أيضا على أبعاد أخلاقية أو نسق قيمي تتحرك الشبكة في إطاره، ولهذا فإن اعتماد ميثاق أخلاقي / قيمي يؤكد على مبادئ الشفافية والمحاسبية، ويحدد المبادئ القانونية والأخلاقية وفي التعامل

مع باقي الشركاء، يصبح أساسيا . وهكذا فإن الرؤية الواضحة تشمل مكونات ثلاثة وهي رؤية للأهداف، ولقضايا المجتمع، وللنسق القيمي .

تعدد مصادر التمويل، هو المتطلب الثاني لفاعلية الشبكات وهذه المصادر ينبغي أن تكون متنوعة، بعضها داخلي ذاتي مثل اشتراكات الأعضاء، ومقابل الحصول على نشرات أو خبرات (التدريب مثلا)، وتبرعات وهبات دوائر الأصدقاء المساندين للشبكة . وبعضها الآخر خارجي يتمثل في مصادر تمويل المؤسسات العالمية والدولية، والأخير عادة ما يتجه إلى مشروعات دعم القدرات للمنظمات المدنية، بينما في خبرة الشبكات ـ يتجه المصدر الأول الذاتي نحو دعم ومساندة التثقيف والتوعية والتأثير في السياسات العامة (Advocacy).

٣ ـ التخطيط الدقيق لأنشطة الشبكة، والاحتراس والحذر من " مصيدة التنافس مع الأعضاء ". فبعض الشبكات في الدول النامية تبنت أنشطة تنافسية مع بعض الأعضاء من المنظمات المدنية، وهو الأمر الذي أدى إلى تنافس وليس تكامل الموارد والطاقات . وعلى سبيل المثال إذا كانت الشبكة تتبنى برنامج بناء قدرات متميزا، فعليها أن تتعاون وتنسق بينها وبين بعض المنظمات التي تقوم بنفس هذا النشاط المتميز .

٤ ـ تحقيق التوافق والانطلاق من " المشترك ". فالشبكة تضم منظمات متنوعة ومختلفة في الأهداف والنشاط والحجم وأحيانا في الرؤي السياسية والاجتماعية، ومن ثم فإن مسئولية الشبكة إزاء مؤسسات المجتمع المدني هي الانطلاق مما هو مشترك بين الأعضاء، وذلك بهدف تحقيق التوافق . أما الانطلاق من الأبعاد التي يوجد عليها اختلاف، فهو يقود إلى تفجير خلافات وظهور نقاط ضعف، تهدد استمرارية الشبكة .

٥ ـ بناء شراكة فعالة بين الشبكة ومختلف الأطراف . فالمنطق الأساسي للشبكة هو تقوية المجتمع المدني ودعمه، ومن ثم فإن بناء شراكة فعالة ـ من خلال الاتصال وتدفق المعلومات وتبادل الخبرات ـ مع مؤسسات المجتمع المدني عامة هو أمر مطلوب . يضاف إلى ذلك التعاون مع القطاع الخاص وتطوير دوره لدعم القطاع الأهلي، وهو دور توعوي وتثقيفي ثم نشاط مشترك . ويدخل في إطار بناء علاقات الشراكة الحكومات من جانب ومؤسسات التمويل العربية والدولية من جانب آخر .

٦ ـ توفير آليات لإدارة المنافسة / الصراع المتوقع ظهوره بين منظمات مختلفة ومتنوعة، ومن ثم فإن الشبكات الناجحة في هذا الإطار، هي تلك التي تعتمد منهجية معلنة لميثاق أخلاقي واضح ومحدد ، إلى جانب توفير آلية للتحكيم تضم الحكماء من القيادات النشطة في القطاع الأهلي .

٧ ـ وأخيرا وليس أقلها أهمية، فإن أحد متطلبات فاعلية الشبكات هي توفير أداء مهني متميزا وفي إطار من دعم العمل التطوعي والمتطوعين وهو مهمة ليست سهلة. فالخبرة في الدول المتقدمة والدول النامية على السواء، تشير إلى احتمالات توترات بين الجانبين . ومن ثم فإن التوافق بينهما واحترام كل طرف للآخر ولخبراته وإسهاماته من شأنه أن يبني الشبكة بخطوات أكبر .

مراحل نمو الفريق

يمر بناء الفريق بأربعة مراحل مختلفة :

المرحلة الأولى : التكوين

المرحلة الثانية : الاختلاف والعصف

المرحلة الثالثة : الاتفاق والالتقاء

المرحلة الرابعة : التجانس والتفعيل

المرحلة الأولى : التكوين

☆ الانتقال من الوضع الفردي إلى وضع الفريق

☆ مشاعر من الإثارة والتوقع والتشكك والقلق

☆ محاولة لتحديد المهام والمسئوليات

المرحلة الثانية : الاختلاف والعصف

☆ المهمة لم تتضح بعد وزيادة الجدل والتشكك في النجاح

☆ صعوبة اتخاذ القرار وتضارب المهام

☆ الضغوط تحول دون تقدم العمل

☆ بداية تفهم وبزوغ الالتقاء

المرحلة الثالثة : الاتفاق والالتقاء

* توضح قيم المجموعة وتوضح الأدوار والمسئوليات
* قلة الخلافات وتقبل نقاط القوة والضعف
* مشاعر تعاون وزيادة النقد البناء
* استثمار الوقت والجهد في العمل

المرحلة الرابعة : التجانس والتفعيل

* السعي نحو تحقيق أهداف الشبكة
* تقدم الفريق واندماجه في العمل
* تنمية الروابط وتبادل المعلومات
* تجانس الفريق وزيادة اتصاله وفعاليته

أسس بناء فريق ناجح

التشبيك الناجح هو الذي يقوم على التعاون لا المنافسة

* أن يتم توضيح الأدوار والعلاقات والمهام والمسئوليات .
* أن ينمو في مناخ قائم على الثقة والصراحة .
* أن ينمو شعور بالانتماء إلى شيء هام .
* الحاجة إلى تبادل المعلومات والمهارات والموارد .
* الاهتمام بإنجازات كل فرد بالإضافة إلى إنجازات المجموعة .
* أن تتوفر أمانة في الاتصالات وتشجيع للخبرات المتنوعة .

- ☆ أن تمارس فيه المرونة والحساسية تجاه الآخرين .
- ☆ أن يسود الاعتماد المتبادل بين أعضاء الشبكة .
- ☆ يتحملون الغموض وما يبدو من قلة التنظيم في بداية بناء الشبكة .
- ☆ تقبل التغيير والابتكار مع الحفاظ على واقعية التوقعات .
- ☆ تشجيع النقد البناء ورد الفعل المفيد .

دور قائد الشبكة

- ☆ يخلق جوا من الثقة .
- ☆ يفوض المهام .
- ☆ يتبادل المعلومات طواعية .
- ☆ يحفز ويمكن الأعضاء .
- ☆ يتعامل مع الصراعات في الحال .
- ☆ يجعل الشبكة على علم بما يجري .
- ☆ يقود الاجتماعات بفعالية وكفاء .

التوجهات والقضايا

المتغيرات الدولية والإقليمية، والتي عكستها بوضوح الوثائق العالمية للأمم المتحدة (خاصة تلك المرتبطة بالمؤتمر العالمي للسكان والتنمية، والتنمية الاجتماعية، ومؤتمر المرأة العالمي)، كما عكس هذه الرؤية أيضا الخطاب السياسي الرسمي للحكومات، ومؤسسات التمويل العالمية .

من أبرز تلك المتغيرات الاتجاه نحو الخصخصة Privatization ، حيث تبرز المنظمات المدنية كآلية للتعامل مع الآثار السلبية لعملية التحول الاقتصادي نحو اقتصاديات السوق، وما يرتبط بها من تهميش بعض الفئات، خاصة الفقراء والنساء. وفي الوقت نفسه فإن انسحاب الدولة ـ غير المنظم ـ من دعم السلع والخدمات الأساسية، قد تطلب أطرافا جديدة، لا تتوجه نحو الربح، بل تقوم بسد هذه الثغرات .

ولا شك أن الأخذ بالتحول الديموقراطي في كثير من الدول النامية ـ ومنها مصر ـ قد أسهم نسبيا في تقوية المؤسسات المدنية . هذا وقد أسهمت العولمة Globalization ، بما تضمنته من تفاعلات ومؤتمرات عالمية في التسعينيات في عملية تدفق المعلومات والاتصالات ما بين مختلف الأطراف المدنية في العالم، مما خلق وعيا جديدا لدى مختلف الأطراف بمسئوليات وأدوار تطلع بها المنظمات المدنية . هذا وقد تدفق التمويل العالمي ـ من جانب مؤسسات التمويل ـ لدعم مشروعات التنمية التي تقوم بها المنظمات المدنية، وبشكل غير مسبوق .

ملامح بناء القدرات في الواقع

إن عقد التسعينيات يشهد في مصر - وفي أغلب أقطار العالم العربي - اهتماما غير مسبوق ببناء القدرات، إلا أن هذا الاهتمام، مع توافر كل التقدير له، يستلزم وقفة نقدية موضوعية لتقييم المردود من ناحية وتطوير الاستراتيجية المتبعة من ناحية أخرى، لكي تتفق مع متغيرات عديدة تشهدها الساحة .

إبداء الملاحظات التالية حول سمات عملية بناء القدرات :

١ - ضعف / عدم وضوح رؤية استراتيجية لبناء القدرات، سواء من حيث طبيعة وأولويات المنظمات المستهدفة أو المجتمعات المحلية التي توجد بها، فهناك توجهات غير منظمة تسود الساحة - في هذه المرحلة الانتقالية - فإما أن تسود الانتقائية لتلك المنظمات التي تحصل على تمويل (خارجي) لمشروعاتها، ويتم إقصاء منظمات أخرى مهمة يمكن أن يكون لها دور فعال (وتختلف بالفعل إمكانات ذلك)، أو يسود التشتت والتوزع والتوجه نحو بناء قدرات أية منظمات بغض النظر عن إمكاناتها التي يمكن تطويرها . كذلك وفي هذا السياق لم تتطور رؤية واضحة لمنظمات التنمية، هل هي تلك التي تتبنى اقترابا تنمويا شاملا ؟، أم تلك التي تقوم بتقديم خدمات Service delivery ؟ أو الاثنين معا ؟ وهل مجرد تبني مشروع توليد دخل (تدريب فتيات مثلا على صناعة السجاد)، يجعل من المنظمة التي تقوم به منظمة تنموية) ؟، إن المعايير غير واضحة تماما فيما تعلق بمنظمات التنمية وهو الأمر الذي انعكس بالفعل على قصور استراتيجية بناء القدرات، وعلى غياب رؤية بعيدة المدى للدور الذي نتصوره لمنظمات التنمية .

٢ـ لقد اتجهت عملية بناء القدرات نحو التركيز على أداة أو آلية واحدة، مع تهميش باقي الأدوات، وفي إطار لا يحقق التفاعل أو التكامل . بمعنى أن التركيز قد اتجه نحو تدريب العاملين والمتطوعين (ومن خلال حزمة تدريبية واحدة)، وذلك في عدة مجالات كان من أهمها التحديث الإداري والمؤسسي، وتدبير التمويل Fund Raising ، والتنمية . وفي الوقت نفسه فإنه هناك مجالات تدريب أخرى على درجة عالية من الأهمية، لم تأخذ مكانها على جدول التدريب من ذلك الإدارة المالية، وبناء الفريق، وتعبئة مشاركة المجتمع المحلي، وغير ذلك بما يتطلب إجراء دراسة لتحديد أولويات التدريب وفقا للاحتياجات . هذا وقد أوضحت دراسة ميدانية حديثة قام بها الكاتب ، أن أولويات التدريب ـ وفقا لرأي المنظمات المدنية العاملة في مجال التنمية ـ قد تمثلت في : الإدارة المالية، التطوير المؤسسي، تعبئة المتطوعين والمشاركين، الاتصال والإعلام، الممارسة الديمقراطية، بناء الفريق وغير ذلك . إن محتوى الملاحظة السابقة، يشير إلى تركيز بناء القدرات على التدريب، وفي مجالات ليست بالضرورة هي احتياجات المنظمات المدنية .

٣ـ اتسمت عملية بناء القدرات، كما تمت في الواقع بدور محدود يلعبه البحث العلمي والنشر والتوثيق (خاصة للخبرات الرائدة) وكذلك محدودية دور قاعدة البيانات . ومن ثم فإن الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الأكاديمية ومراكز ومنظمات المساندة، كان مهمشا إلى درجة كبيرة فيما تعلق بقدرته على تطوير واقع المنظمات التنموية .

٤ـ اتسمت تدخلات برامج بناء قدرات المنظمات المدنية بالتشتت وعدم التراكم، سواء على المستوى الجغرافي، أو على المستوى النوعي أو يصعب تبين فئات محددة مستهدفة يتم التركيز عليها، وهو الأمر الذي يرتبط أساسا بالرؤية والاستراتيجية . ضعف تركيز برامج بناء القدرات على تفعيل المشاركة بين البيئة

المحلية والمنظمات المدنية، بما يتطلبه ذلك من تفهم السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، وتحديد أولويات قضايا البيئة المحلية .

٥ - محدودية التنسيق والتشبيك بين المؤسسات والمنظمات التي تنشط في عملية بناء القدرات، وهذا العامل على درجة عالية من الأهمية، وينبغي أن يأخذ أولوية في المرحلة القادمة . ففي إطار أنشطة وبرامج بناء القدرات، من المهم تبادل الخبرة والمعلومات بين المراكز والمؤسسات المعنية، سواء كانت أجنبية أم قومية . ومن شأن ذلك ترشيد الموارد المالية والإنسانية، وتحقيق التكامل بين مختلف الجهود، وفي إطار استراتيجية تحرك أكثر فعالية .

٦ - إن إدراك قيمة برامج بناء القدرات لدى المنظمات المدنية يشوبه القصور، ومن ثم فهذه البرامج لا تؤخذ بالجدية الكافية، كما أنها ليس لها مكان على جدول أعمال غالبية هذه المنظمات، ومن ثم تختفي المخصصات المالية لهذه البرامج، ويعتمد الأمر في النهاية على التمويل الخارجي، وهو ما يهدد الاستمرارية .

إن المحصلة النهائية لما سبق هو أننا في حاجة إلى عملية تقييم شاملة للجهود التي تبذل في مجال بناء قدرات المنظمات المدنية، وعملية التقييم هذه ينبغي أن تقود إلى رؤية أكثر وضوحا واستراتيجية متكاملة، على مدى زمني محدد

مفهوم ومكونات عملية بناء القدرات

المفهوم ومكوناته

يسود بعض الغموض حول مفهوم بناء القدرات، وهناك استعمالات متعددة متنوعة للمفهوم، وهو نتيجة طبيعية لحداثة المفهوم من ناحية، وحداثة مجال البحث في القطاع الثالث من ناحية أخرى.

فالمفهوم رغم تضمينه لمكونات مختلفة، فإن البعض يستخدمه ليشير إلى عملية التدريب، وهو يستخدم في سياقات أخرى للتعبير عن تدخل مؤسسات عالمية لتمويل وتطوير المنظمات المدنية (أمر سائد في بعض دول أمريكا اللاتينية) . ومن ثم فإنه كثيرا ما يحدث إغفال لبعد رئيسي نود أن نركز عليه في هذا المقام، وهو تفعيل العلاقة بين المنظمات المدنية والإطار الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي تعيش فيه (البيئة المحلية ككل).

إن مفهوم بناء القدرات هو :

عملية تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء المنظمة في علاقتها برسالتها mission وأهدافها، وفي علاقتها بالإطار الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه، وفي توظيف مواردها، بما يحقق لها الاستدامة

و من التعريف السابق يمكن أن تستنتج عدة سمات أساسية للمفهوم، وهي :

١ - إن بناء القدرات هو عملية Process تتعدد فيها المتغيرات، ويؤثر بعضها على البعض الآخر في إطار متكامل وشمولي (مثال ذلك هو إن تدريب العاملين والمتطوعين

بالمنظمة نتوقع منه أن يؤثر إيجابا على ترشيد موارد المنظمة، وعلى كفاءة الخدمة، والعلاقة بالمنتفعين) .

٢ - إن بناء القدرات هو تدخل خارجي منظم، أي تدخل مخطط له ، يبتغي تحقيق أهداف محددة .

٣ - إن بناء القدرات يؤثر إيجابا على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة .

٤ - إن بناء القدرات ينبغي أن يمس طبيعة العلاقة بين المنظمة وبين السياق (الإطار الذي توجد فيه) .

٥ - إن بناء القدرات من شأنه الإسهام في تحقيق الاستمرارية أو الاستدامة في الوظائف التنموية التي تقوم بها المنظمة .

٦ - إن بناء القدرات كعملية مترابطة متداخلة من الجهود، تتوجه نحو الأفراد ونحو المنظمات تشتمل على المكونات التالية :

٧ - قدرات تنمية الموارد الإنسانية، سواء فيما يتعلق ببناء الفريق وتوزيع الأدوار، أو تعبئة الموارد الإنسانية (في المجتمع المحلي أو داخل المنظمة) .

٨ - قدرات إدارة المشروعات والبرامج (التخطيط، التنفيذ، الرقابة)

٩ - قدرات النظام ذاته، فيما يتعلق بصنع السياسات والقرارات، والإدارة المالية والمحاسبية، والقدرات المالية .

١٠ - القدرات المعلوماتية،يشتمل على أي القدرة على ضمان تدفق المعلومات بكفاءة ويسر، وهو ما يشمل قاعدة البيانات والبحوث والتوثيق .

١١ - قدرات بناء العلاقات مع المنظمات المدنية الأخرى على المستويين المحلي والقومي، وكذلك على المستوى الدولي، ويشير ذلك إلى بناء الشراكة والتشبيك .Networking

١٢ ـ القدرات الاستراتيجية للمنظمة لتوفير الرؤية Vision والتخطيط بعيد المدى، مع المراجعة والاستجابة للمتغيرات (عملية التقييم)

ان عملية بناء القدرات إذن هي عملية تراكمية متجددة مستمرة، إحدى أدواتها التدريب، ولكنه ليس الأداة الوحيدة أو الأكثر أهمية، خاصة مع انهيار الافتراض التقليدي الذي يقوم على أن التدريب يقود إلى تحسين أداء المنظمة، فالعلاقة بين الاثنين ليست حتمية أو ضرورية، وهو ما يعني أن هناك متغيرات أو عوامل أخرى يمكنها أن تتدخل لتحول دون تحقيق نتائج التدريب . (القوانين مثلا، والنظام الأساسي للمنظمة، والابتعاد عن الممارسة الديموقراطية، ومنهجية صنع القرارات أو السياسات بالمنظمة) .

إن الأدوات الأخرى التي تشتمل عليها عملية بناء القدرات، تتمثل في بناء قاعدة بيانات تحقق الفهم الأفضل للقطاع والتواصل والاتصال بين المعنيين بنفس الاهتمام، والبحوث التي تتوجه نحو تطوير الواقع Action Oriented Research مع ما يستلزمه ذلك من تفعيل دور المؤسسات الأكاديمية، والندوات والمؤتمرات وورش العمل التي من شأنها تحقيق التفاعل بين الأطراف واقتسام الخبرات، والتشبيكNetworking ، والعمل معا في مشروعات مشتركة مع ما يستلزمه ذلك من بناء الفريق، والإعلام والاتصال وشراكة ومشاركة المجتمع المحلي مع ما يستلزمه ذلك من دراسة وتحديد أولويات احتياجات المجتمع المحلي .

التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المدنية

المرحلة الأولى : أين نحن ؟

الخطوة الأولى : تحليل المجموعات المستهدفة بخدمات الجمعية .

الخطوة الثانية : تحليل المنظمات العاملة في نفس المجال .

الخطوة الثالثة : تحليل الموقف الحالي للجمعية .

الخطوة الرابعة : تحليل الزمن والمخاطر في البيئة المحيطة بالجمعية .

المرحلة الثانية : ماذا نريد أن نكون ؟

الخطوة الخامسة : مراجعة الغرض أو شرعية وجود الجمعية .

الخطوة السادسة : تحديد الرؤية المستقبلية للجمعية .

الخطوة السابعة : تحديد رسالة الجمعية إلى مجموعاتها المستهدفة وبيئتها المحيطة .

الخطوة الثامنة : تحديد جوهر الاستراتيجية .

الخطوة التاسعة : تحديد الأهداف العامة .

الخطوة العاشرة : تحديد السياسات العامة .

المرحلة الثالثة : وضع التخطيط الاستراتيجي :

الخطوة الحادية عشرة : اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

الخطوة الثانية عشر : إعداد البرامج التي تحقق القرارات الاستراتيجية .

الخطوة الثالثة عشرة : إعداد قوائم المشروعات المناسبة تحت كل برنامج .

الخطوة الرابعة عشر : إعداد خطط تنفيذ المشروعات .

الخطوة الخامسة عشر : إعداد الموازنات المالية للمشروعات وتعبئة الموارد المالية والبشرية للتنفيذ .

المرحلة الرابعة : رقابة تنفيذ الاستراتيجية:

الخطوة السادسة عشر : متابعة تنفيذ الاستراتيجية .

الخطوة السابعة عشر : تقييم نتائج تنفيذ الاستراتيجية .

الخطوة الثامنة عشر : المراجعة المستمرة والشاملة لتنفيذ الاستراتيجية .

عرض نموذج التخطيط الاستراتيجي

أولا : أين نحن ؟

(١) **تحليل المجموعات المستهدفة** : وتتضمن هذه الخطوة التساؤلات الآتية :

١ ـ من هم ؟

٢ ـ ما هي تعريفات وخصائص وسمات المجموعات المستهدفة ؟

٣ ـ لماذا سينضمون إلينا ؟

٤ ـ لماذا سيلجأون إلينا ؟

٥ ـ ما هي مشكلاتهم الحالية ؟

(٢) تحليل المنظمات العاملة في نفس المجال : وتتضمن هذه الخطوة الإجابة على التساؤلات التالية

٦ ـ ما هي الجمعيات أو المنظمات المماثلة لنا في نفس المنطقة ؟

٧ ـ ما هي الجمعيات أو المنظمات المماثلة لنا في مناطق أخرى ؟

٨ ـ ما هي علاقتنا الحالية بهذه المنظمات ؟

٩ ـ ما هي المنظمات الداعمة لمثل منظمتنا على المستوى المحلي ؟

١٠ ـ ما هي المنظمات الداعمة لمثل منظمتنا على المستوى الدولي؟

(٣) تحليل الموقف الحالي للجمعية : وتتضمن هذه الخطوة التساؤلات التالية :

١١ ـ أين نحن الآن ماليا ؟

١٢ ـ أين نحن الآن بشريا ؟

١٣ ـ أين نحن الآن تنظيميا ؟

١٤ ـ ما هي قبول الجمعية من مجموعاتها المستهدفة (الإعفاء / المستفيدون بخدماتها) ؟

١٥ ـ هل نحتاج إلى تغييرات إدارية وتنظيمية عاجلة ؟

١٦ ـ وإذا لم تتم هذه التغييرات، هل يمكن أن نضع استراتيجيتنا ؟

(٤) تحليل الغرض والمخاطر في البيئة المحيطة بالجمعية : وتتضمن هذه الخطوة الإجابة على التساؤلات التالية :

١٧ ـ هل توجد منظمات محلية يمكن أن تدعمنا في المرحلة القادمة؟

١٨ ـ ما مدى توحد المجموعات المستهدفة معنا ؟

١٩ ـ ما مدى إمكانات جذب كوادر متخصصة للعمل معنا ؟

٢٠ ـ ما موقف الأجهزة الحكومية هنا وهل هي إيجابية داعمة أم سلبية معوقة ؟

٢١ ـ هل يوجد رجال أعمال على استعداد للتعاون معنا ودعمنا ؟

٢٢ ـ هل توجد مشاريع واعدة وذات فائدة يمكن الدخول فيها ؟

٢٣ ـ هل لدينا أفكار جديدة مبتكرة لزيادة مصادر التمويل ؟

٢٤ ـ وفي نفس الوقت هل يمكن للبيئة المحيطة قبول هذه الأفكار ؟

٢٥ ـ هل الاتجاه العام في المجتمع في صالح الجمعية أم لا ؟

٢٦ ـ هل لدينا صورة إيجابية عن البيئة المحيطة تمثل قوة دافعة لنا أم العكس ؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة بالإيجاب تمثل فرص، والإجابات السلبية تمثل تهديدات، وبالطبع فإن الفرص تمثل عوامل محفزة في الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، والتهديدات تمثل عوامل معوقة في هذا التخطيط .

ثانيا : ماذا نريد أن نكون ؟

ويمثل الجزء الثاني من النموذج ويتعلق بوضع الاستراتيجية ويتضمن الخطوات التالية

(5) :مراجعة الغرض أو شرعية وجود الجمعية : ويتضمن الإجابة على التساؤلات الآتية

٢٧ ـ على يتفق الغرض منه الجمعية مع احتياجات المجموعة المستهدفة ؟

٢٨ ـ هل كانت المشروعات والخدمات التي قدمتها الجمعية في الماضي تحقيقا كاملا للغرض من الجمعية وشرعية وجودها ؟

(٦) تحديد الرؤية المستقبلية للجمعية : وتتضمن هذه الخطوة الإجابة على التساؤلات التالية :

٢٩ ـ هل لدينا رؤية مستقبلية لحركة الجمعية خلال الخمس أو العشر سنوات القادمة ؟

٣٠ ـ هل لدينا رؤية مستقبلية للمجموعات المستهدفة خلال نفس الفترة ؟

٣١ ـ وما هي هذه الرؤية ؟

٣٢ ـ إذا كانت الإجابة بلا، كيف نضع هذه الرؤية ؟

(٧) تحديد رسالة الجمعية إلى مجموعاتها المستهدفة وبينها المحيطة . وتتضمن هذه الخطوة الإجابة عن التساؤلات التالية :

٣٣ ـ هل لدى الجمعية رسالة محددة نحو مجموعاتها المستهدفة ؟

٣٤ ـ هل لدى الجمعية رسالة محددة نحو بيئتها المحيطة ؟

٣٥ ـ هل تتفق هذه الرسالة مع واقع الجمعية وموقفها الحالي ؟

٣٦ ـ هل تتفق الإجابات على التساؤلات السابقة (٣٣ ـ ٣٥) مع إجابات التساؤلات التي وردت في المرحلة الأولى من النموذج (أين نحن ؟) ؟

٣٧ ـ إذا لم يكن لدى الجمعية رسالة، كيف يمكن أن نضع هذه الرسالة ؟

(٨) تحديد جوهر الاستراتيجية (أو مضمون العودة التي يجب أن تكون عليها الجمعية خلال الخمس أو العشر سنوات القادمة) : وتتضمن هذه الخطوة الإجابة على التساؤلات التالية :

٣٨ ـ هل لدينا صورة مستقبلية لما ستكون عليها الجمعية من ٥ ـ ١٠ سنوات ؟

٣٩ ـ إذا كان لدينا هذه الصورة، هل هي مناسبة على ضوء موقفنا الحالي وعلى ضوء رؤيتنا ورسالتنا ؟

٤٠ - وإذا لم يكن لدينا هذه الصورة أو كانت غير مناسبة وغير متوافقة مع موافقتنا أو مع رسالتنا ورؤيتنا .

٤١ - كيف نضع الدورة المناسبة لما يجب أن تكون عليه الجمعية من خمس أو عشر سنوات ؟

(٩) تحديد الأهداف العامة : وتتضمن هذه الخطوة التساؤلات التالية :

٤٢ - كيف يمكن ترجمة الرؤية والرسالة إلى مجموعة من مجالات العمل والأنشطة الرئيسية ؟

٤٣ - كيف يمكن ترجمة جوهر الاستراتيجية (الصورة المستقبلية للجمعية) إلى مجموعة من مجالات العمل والأنشطة الرئيسية، تتفق وتتكامل مع مجالات العمل والأنشطة التي تحقق الرؤية والرسالة ؟

٤٤ - كيف يمكن صياغة مجالات العمل والأنشطة الرئيسية إلى نتائج عامة مطلوب الوصول إليها ؟

٤٥ - كيف يمكن تحديد أولويات لمجموعة النتائج العامة المطلوب الوصول إليها وفقا لأهميتها النسبية في تحقيق الرؤية والرسالة وجوهر الاستراتيجية

(١٠) تحديد السياسات العامة : وتتضمن هذه الخطوة الإجابة عن التساؤلات التالية :

٤٦ - كيف يمكن أن نضع المبادئ والقواعد العامة التي ستحدد كيفية تنفيذ للأهداف العامة أو النتائج العامة التي مددناها ؟

٤٧ - كيف يمكن صياغة هذه المبادئ في شكل مجموعة من النظم واللوائح ؟

ثالثا : وضع التخطيط الاستراتيجي :

ويمثل المرحلة الثالثة في النموذج ويتضمن الخطوات التالية :

(١١) اتخاذ القرارات الاستراتيجية : وتتضمن هذه الخطوة الإجابة على التساؤلات التالية :

٤٨ - إلى أي مدى ستتخذ هذه القرارات الاستراتيجية على أساس المشاركة الشعبية ؟

٤٩ - هل تمت معالجة الموضوعات الخطيرة أو ذات الحساسية الحاكمة قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية ؟

٥٠ - كيف يمكن ترجمة النتائج العامة المطلوب الوصول إليها والتي تحقق رسالة ورؤية ونمو استراتيجية الجمعية إلى قرارات استراتيجية ؟

٥١ - ما هي معايير تقييم مدى صحة هذه القرارات الاستراتيجية ؟

(١٢) إعداد البرامج التي تحقق القرارات الاستراتيجية : وتتضمن هذه الخطوة التساؤلات التالية :

٥٢ - كيف يمكن تجميع القرارات والتوجهات الاستراتيجية في مجموعات متجانسة؟

٥٣ - كيفية تجميع كل مجموعة من القرارات الاستراتيجية في مجموعة متجانسة؟

٥٤ - كيف يمكن ترجمة كل مجموعة من القرارات الاستراتيجية المتجانسة والمتكاملة إلى برنامج عمل طويل المدى ؟ (يستغرق فترة التخطيط الاستراتيجي بأكملها) ؟

٥٥ - ما هي المعايير التي يتم على أساسها التأكد من أن هذه البرامج ستحقق الرؤية والرسالة وجوهر الاستراتيجية ؟

٥٦ - هل ستتضمن برامج العمل، برنامج خاص لدعم المؤسسة للجمعية أم لا ؟

(١٣) إعداد قوائم المشروعات المناسبة تحت كل برنامج عمل : وتتضمن هذه الخطوة التساؤلات التالية :

٥٧- ما هي أنسب المشروعات التي تحقق جزء من الرؤية ورسالة وجوهر استراتيجية الجمعية تحت كل برنامج عمل تم تحديده ؟

٥٨ - ما هي الأولوية المناسبة لترتيب هذه المشروعات وفقا لأهميتها النسبية ؟

٥٩ - ما هي العلاقات المتبادلة بين المشروعات المقترحة داخل البرنامج الواحد وبين المشروعات الواردة في البرامج الأخرى ؟.

٦٠ - ما مدى إمكانية إعداد قوائم بديلة للمشروعات في كل برنامج وذلك في حالة صعوبة أو استحالة تنفيذ المشروعات الأساسية في كل برنامج ؟.

٦١ - ما هي المعايير التي سيتم على أساسها قبول أو رفض أو تحديد أولوية في المشروعات ؟

(١٤) إعداد خطط تنفيذ المشروعات :

٦٢ - كيف سيتم وضع المشروعات في شكل نماذج ووصف لكل مشروع ؟

٦٣ - ما هي المشروعات التي سيتم اختيارها للتنفيذ خلال السنتين الأوليتين الأولى من الاستراتيجية، ليتم وضع خطط تنفيذية لها ؟

٦٤ - ما هي أنسب النماذج التي توضع على أساس الوصف التفصيلي للمشروعات أو الخطط التنفيذية لها ؟

(١٥) إعداد الموازنات المالية للمشروعات وتعبئة الموارد المالية والبشرية للتنفيذ وتتضمن هذه الخطوة التساؤلات التالية :

٦٥ - كيف يمكن ترجمة المشروعات التي سيتم تنفيذها إلى موازنات مالية ؟

٦٦ - كيف يمكن تحديد الموارد الذاتية للجمعية والموارد الخارجية لكل مشروع ؟

٦٧ ـ كيف يمكن إبراز دور التمويل الذاتي من الجمعية في تنفيذ كل مشروع ؟

٦٨ ـ ما هي الإجراءات المناسبة للترويج للمشروعات المختلفة للحصول على التمويل المحلي أو الدولي ؟.

٦٩ ـ ما هي الإجراءات المناسبة لتعبئة الموارد التطوعية من داخل الجمعية أو من بيئتها لتنفيذ المشروعات ؟

رابعا : رقابة تنفيذ الاستراتيجية :

وتمثل المرحلة الرابعة في النموذج وتتضمن الخطوات التالية :

(١٦) متابعة تنفيذ الاستراتيجية : وتتضمن الإجابة على التساؤلات التالية :

٧٠ ـ هل تم وضع برنامج زمني شامل لكل المشروعات التي سيتم تنفيذها في إطار المراحل المختلفة للاستراتيجية ؟

٧١ ـ هل تم وضع النماذج المناسبة لمتابعة تنفيذ هذه المشروعات ؟

٧٢ ـ كيف سيتم ملء هذه النماذج ؟ وبواسطة من ؟

٧٣ ـ هل ستتضمن عملية المتابعة المشروعات فقط ؟ أم ستتضمن الجوانب الخاصة بالدعم المؤسسي ؟

(١٧) تقييم نتائج تنفيذ الاستراتيجية : وتتضمن هذه الخطوة الإجابة على التساؤلات التالية :

٧٤ ـ هل تم دفع نظام متكامل لتقييم الأداء والتنفيذ للبرامج والمشروعات التي تتضمنها الاستراتيجية ؟

٧٥ ـ هل تضمن هذا النظام مجموعة من المعايير التشغيلية والأدائية المناسبة لطبيعة العمل لكل برنامج ومشروع ؟

٧٦ ـ هل تم ترجمة هذا النظام إلى مجموعة من النماذج التي سيتم ملئها ؟ وصولا إلى التقييم الدقيق ؟

٧٧ ـ من المسئول عن ملء هذا النموذج ؟

(١٨) المراجعة المستمرة والشاملة :

على الرغم من أن المتابعة والتقييم ستحققان قدرا مناسبا من المراجعة المستمرة إلا أنه قد نرى أن يخصص لها خطوة مستقلة تمثل ختام النموذج وذلك على أساس قيام مجلس إدارة الجمعية بتجميع كافة مخرجات عمليتي المتابعة والتقييم خلال كل فترة زمنية لدراسة وتحليل مدى تأثير تنفيذ البرامج والمشروعات على تقدم الجمعية وتطورها وتحقيقها للاستراتيجية . وبالتالي ستتضمن هذه الخطوات التساؤلات التالية :

٧٨ ـ كيف يمكن وضع نظام للتقارير، تصب فيه نتائج تحليل نماذج المتابعة والتقييم للبرامج والمشروعات ؟

٧٩ ـ كيف يمكن وضع الصورة المتكاملة للتقييم الكلي للجمعية سنويا أو خلال فترة زمنية مناسبة باستخدام نظام التقارير وبطريقة تسمح بقياس مدى تقدمها ومدى تحقيقها للاستراتيجية ؟

٨٠ ـ كيف يمكن تحليل هذه الصورة واستخراج نقاط محددة منها تسمح بتصحيح مسار الجمعية في الفترة القادمة ؟

حالة دراسية

نجاح إحدى الشبكات في تحقيق ما تنشده من أهداف

شروق محمود عضو مجلس إدارة وباحثة بالجمعية المصرية للثقافة والتعليم، وهي إحدى المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تحسين مستوى التعليم في محافظة قنا . قامت هذه الجمعية بإجراء العديد من الدراسات والأبحاث في هذا الشأن، واستطاعت تكوين علاقات قوية مع مختلف الأجهزة المعنية بمحافظة قنا .

منذ خمس سنوات مضت، بدأت الجمعية في تنفيذ مشروع جديد يستهدف عددا من المدارس الابتدائية الجديدة إلى جانب تدريب المدرسين على الأساليب الحديثة للتدريس . وقد أقام هذا المشروع على أساس أن توفر المحافظة وبرنامج الأمم المتحدة للتعليم التمويل اللازم لتنفيذه حيث كان الهدف الرئيسي له هو إنشاء مدرسة ابتدائية لكل ١٠٠٠ طفل من سكان المحافظة، هذا بجانب زيادة نسبة المسجلين في المدارس إلى ٥٠ ٪ خلال السنوات العشر التالية .

من خلال ما قامت به السيدة شروق من دراسات وأبحاث حول تعليم البنات والنساء في المحافظة، توصلت إلى أن ٩٠ ٪ ممن يترددون على المدارس الجديدة من البنين، وعندما قامت بزيارة المناطق التي تقع فيها تلك المدارس للوقوف على صحة هذه البيانات ومن خلال العديد من المقابلات الشخصية مع أولياء الأمور والمدرسين للتعرف على السبب الرئيسي وراء ارتفاع نسبة البنين عن البنات بهذا الشكل الملحوظ ذكر الكثير من أولياء الأمور أن غالبية المعلمين بهذه المدارس من الرجال، والسبب الثاني هو أن جميع ما وزع عليهم من كتيبات ونشرات أو ما رأوا من ملصقات كانت تحتوي على صور للبنين فقط يتلقون دروسهم داخل الفصول .

عادت السيدة شروق سريعا بهذه المعلومات والبيانات إلى الجمعية حيث قامت بعرضها على مجلس الإدارة، وطلبت منهم التوجه على الفور لمقابلة مدير الإدارة التعليمية لكي تعرض عليه اقتراحها الخاص بزيادة عدد المدرسات بالمدارس الجديدة، وإعداد تصميمات جديدة لما يتم توزيعه على أولياء الأمور وسكان المدينة من كتيبات أو ملصقات للدعاية عن تلك المدارس .

إلا أن رئيس مجلس الإدارة رفض طلبها معللا ذلك بأن لديه من القضايا والمشكلات ما هو أكثر أهمية للعرض على المسئولين بالمحافظة . وقد أثار ذلك غضب السيدة شروق، غير أنها عزمت على إتباع طريق آخر في عرض ما لديها من أفكار وبدأت في مناقشة ما حصلت عليه من نتائج بصورة غير رسمية مع زملائها في الجمعية . بجانب أتاحة مشاركتها في أحد المؤتمرات التي عقدت في تلك الفترة الفرصة أمامها لمناقشة وعرض ما لديها من أفكار ومقترحات على مجموعة من عضوات الجمعيات النسائية . وقد أدهشهم ما سمعوه من حقائق مما جعلهن يؤيدن موقفها تماما وأكدن على أن الحلول المناسبة لتلك القضية واضحة تماما وأكيدة وأن الموقف يستلزم استجابة سريعة من جانب الشخصيات البارزة لتحقيق ما تنشده من أهداف .

وفي هذا الوقت كانت السيدة شروق تساعد رئيس مجلس الإدارة في دراسة الموضوعات التي يجب رفعها للمحافظ . وبعد أن نجحا في عرض ما لديهما من نتائج وبيانات حول هذه الموضوعات بصورة عرضية، تحفزت السيدة شروق لعرض قضيتها مرة أخرى، عندئذ وافق رئيس المجلس على رفع الأمر إلى المحافظ خلال اجتماعهما التالي . وبعد مرور عدة أيام تلقى رئيس مجلس الإدارة عددا من الرسائل التي تناقش تلك القضية من جانب العديد من عضوات الجمعيات النسائية، وأنه قد طلب منه وضع جميع البيانات والمعلومات الخاصة بتلك القضية بين يديه خلال الاجتماع التالي للمجلس .

سارت مناقشات الاجتماع التالي على ما يرام إلى أن أعلن مدير مشروع المدارس الجديدة عن قلقه من احتمال قطع التمويل المقدم للمشروع من جانب الحكومة إذا ما أصبح الهدف الرئيسي للمشروع هو تعليم البنات فقط. لذا فقد أعلن خلال هذا الاجتماع تأجيل اتخاذ أي إجراء رسمي بشأن تلك القضية حتى يتمكن من مقابلة مسئولي الوزارة . ونتيجة لذلك عادت السيدة شروق مرة أخرى للاتصال بقيادات الجمعيات النسائية لعرض الأمر عليهن فما كان منهن إلا أن اتصلن بأصدقائهن ممن يعملون في وزارة التعليم . وبعد أسبوع واحد تلقى مدير المشروع رسالة من أحد مسئولي الوزارة يطلب منه منها تحديد أعداد التلاميذ والتلميذات المقيدات في تلك المدارس الجديدة بجانب ما لديه من توصيات بشأن تلك القضية القائمة اعتمادا على ما تم الحصول عليه من نتائج .

وأخيرا قامت السيدة شروق بمقابلة مدير المشروع وأخبرته بأن وزارة التعليم قد أعلنت بالفعل مساندتها لهذا المشرع الجديد المتمثل في زيادة عدد التلميذات المقيدات في المدارس مما يعني المزيد من المدارس الجديدة. وإذا ما نجح المشروع في تحقيق هذه الأهداف فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة دوره ومكانته كمدير للمشروع . ولذا لم يحتاج الأمر من السيدة شروق سوى أيام قلائل لعرض ما لديها من نتائج وتوصيات على رئيس مجلس الإدارة . وبالفعل قام رئيس المجلس بمناقشة ما تم عرضه عليه من تقارير مع كل من مدير قسم البحوث ومدير المشروع اللذين أبديا تأييدهما الكامل لفكرة تنفيذ هذه المقترحات لتحقيق الأهداف المنشودة للمشروع . وفي غضون أيام قلائل قام رئيس مجلس الإدارة برفع تلك التوصيات والمقترحات إلى وزارة التعليم لدراستها والموافقة عليها .

وبعد ستة أشهر من إجراء السيدة شروق أولى أبحاثها ودراستها حول هذا الشأن بدأت الجمعية في تنفيذ برنامج استطلاعي يستهدف تدريب المزيد من المدرسات على أساليب التدريس الحديثة وإعادة تصميم وسائل الدعاية من الملصقات والكتيبات الخاصة بتلك المدارس الجديدة .

تدريبات مشتركة :

☆ هل كان لشبكة الجمعيات التي كانت السيدة شروق إحدى عضواتها دور في تحقيق ما كانت تنشده من أهداف ؟ إذا كانت الإجابة " بنعم " أذكر كيف تم ذلك ؟

☆ ما هي الاستراتيجية التي أتبعتها السيدة شروق لتحقيق هدف الدعوة، وكيف يمكن تحسينها ؟

☆ ما هي الشبكات التي تنتمي إليها من خلال عملك ؟ أذكر أسماء الشبكات والروابط التي يمكنك الاستعانة بها في تحقيق أهداف الدعوة .

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		اسماء الموزعين خارج مصر	
		السعودية	
1	مكتبة العبيكان	ص. ب 62807 الرياض 11595	009661 / 4654424
2	مكتبة جريــــــر	ص. ب 3196 الرياض 11471	009661 / 4626000
3	مكتبة كنوز المعرفة	ص . ب 30746 جدة 21487	009662 / 6514222
		الكويت	
4	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت	00965 / 2424289
5	مركز الراشـــــد	مجمع العازمي - شارع تونس - حولي	00965 / 2666206
6	دار اقرا	الكويت حولى ش المثنى ص ب 1937 حولي	00965/9157170
7	دار الكتاب الحديث	شارع الهلالى - برج الصديق - الصفاة	00965 / 2460634
		الامارات	
8	مكتبه دبى للتوزيع	ص ب 15260 دبى	00971/43339998
9	مكتبة الجامعة	أبوظبي - الإمارات	00971/26422530
		اليمن	
10	الدار العلمية للكتب الجامعية	ص . ب 13519 صنعاء	009671 / 216649
11	مكتبة خالد بن الوليد	الداري العربي - امام معرض القادسية	009671 / 224694
		قطر	
12	تسجيلات الأمة	الدوحة - قطر	0974/4420203-4442535
		سوريا	
13	دار الفكر	ص . ب 962 دمشق	0096311 / 2211166
		فلسطين	
14	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	009708 / 2825688
15	وكالة ابو غوش	ص . ب 66988 القدس 91669	009722 /5831404
		الاردن	
16	دار اسامة للنشر	عمان - الاردن	00962796169112
17	دار وائل للنشر	شارع الجمعية الملكية المبني الاستشاري الثاني للجامعة الاردنية	0096265335837
		الجزائر	
18	دار الكتاب الحديث	دراية - تجزئة C رقم 34 - ص.ب: 61 الجزائر	0021321 / 354105
		ليبيا	
19	مكتبة دار الشعب	مصراتة - شارع رمضان السويحلي	002185/12617969

اسماء الموزعين داخل مصر

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
1	دار الفكر العربي	64شارع عباس العقاد – مدينة نصر	22752984
2	مكتبة البلد	31 شارع محمد محمود الدور الاول امام الجامعة الامريكية	27922768
3	دار الافق	6شارع حسين فهمي – متفرع من محمد حسنين هيكل	22754583
4	كمبيوساينس	1ش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر	26702263-22874711
5	فيرجن ميجا ستورز	ستي ستارزمول مدينه نصر	
6	دار الكتاب الحديث	94 شارع عباس العقاد ـ مدينة نصر	22752990 - 22752992
10	دار العلوم للنشر والتوزيع	43ب شارع رمسيس ـ معروف وسط البلد- القاهرة	25761400-25799907
11	دار الشروق	1 ميدان طلعت حرب- وسط البلد	23912480
12	مكتبة مدبولي	5 ميدان طلعت حرب- وسط البلد	25756421
13	دار حـــراء	3شارع شريف – وسط البلد	23928963
14	المكتبة الاكاديمية مصر الجديدة	7شارع تاج الدين السبكي – متفرع من شارع النزهة – ارض الجولف هليوبوليس – القاهرة	24293436
15	مكتبة زهراء الشرق	16أ شارع محمد فريد – وسط البلد	23929192
16	عالم الكتب	28شارع عبد الخالق ثروت – وسط البلد	23926401
17	سنابل للكتاب	5 شارع صبري ابوعلم – باب اللوق – وسط البلد	23935656
18	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان ـ داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	-24526348-24544467 22565939
19	مكتبة شادي	29شارع عبد الخالق ثروت – وسط البلد	23928618
20	دار الكتب العلمية	50ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة	27954229
21	مكتبة الزهراء	53ميدان الفلكي – باب اللوق	27951451
22	دار النهضة العربية	32شارع عبد الخالق ثروت – وسط البلد	23926931
23	دار افاق	75شارع القصر العيني – امام دار الحكمة	27953811
24	مكتبه الكتب خان	(3/1) طريق اللاسلكي المعادي الجديده	25194807
25	مكتبة الأنجلو المصرية	165 شارع محمد فريد	23914337
26	المنظمة العربية للتنمية	ص ب 5662 هليوبوليس غرب -11771مصر الجديدة القاهرة	2580077-2580077
27	مكتبة هاني مدبولي	54تقاطع شارع ايران مع محي الدين ابوالعز بجوار سوبر ماركت ابوذكري	33386568
28	مكتبة بوك سنتر	8شارع ابراهيم اللقاني – روكسي	0121285517
29	مكتبة النوالي	البوستة ـ عمارة سنتر الاهرام – مصر الجديدة شارع91	24195462
30	مكتبة مدبولي -البطل احمد عبدالعزيز	45شارع البطل احمد عبدالعزيز – المهندسين	33459575
31	المكتبة الاكاديمية	121شارع التحرير – الدقي	37485282
32	مكتبة علاء الدين	42شارع صفية زغلول – محطة الرمل – الاسكندرية	03 /4876186
33	مكتبة اكمل مصر – الاسكندرية	181 شارع احمد شوقي – رشدي – الاسكندرية	035411109
35	مكتبة الخياط نيوز	جرين بلازا – مترو سموحة – مترو سان ستيفانو مول	0103528603
33	منشأة المعارف	42شارع سعد زغلول – محطة الرمل – الاسكندرية	03 /4873303
34	مكتبة مدبولي – اطلس	9شارع الجزائر اما م العمدة المهندسين	33455245
35	مكتبة معروف – الاسكندرية	4شارع سعد زغلول – المنشية	034852717



المناهج التدريبية المتكاملة

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك تضم سبعة مجالات رئيسية تعطى أكثر من ثلاثمائة موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهارى و التطبيقي و يكفى كل منها لتنفيذ برنامج تدريبي مدته خمسة ايام.

لاغني عنها للمدرب و المتدرب و اخصائى التدريب .

أختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و فى حوزتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المؤلف
خبراء بميك

المستشار العلمي
د.عبدالرحمن توفيق







الدليل المتكامل لإدارة المنظمات المدنية

إدارة التحالفات فى المنظمة المد













٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيـزة - مصـر. هاتف / فاكس : ٣٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)
دار النشر / مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)
مطبعة نوبار